

Логистика бизнес планирования.

Планирование логистики;

Обоснование логистического плана в
процессе бизнес-планирования;

Производственный план.

Планирование логистики

- Поскольку планирование ориентировано на рынок и улучшение качества обслуживания клиентов, будем рассматривать следующие функции исходящей логистики:
прогнозирование спроса, планирование физического распределения, составление программ потоков и определение средств, календарное планирование складских и транспортных операций.

Планирование логистики

- Особую роль в системе планирования играет подсистема учета заказов клиентов и контроля их выполнения .
- Планированию логистики предшествует широкий анализ рынков, товара, логистических систем, который необходим для ответов на ключевые вопросы, связанные с планированием.
- Обслуживание потребителей. Какова текущая структура заказов и как она изменяется? Как принимаются решения по источникам заказов? Каков нынешний уровень обслуживания?

Планирование логистики

- Управление материальными потоками.
- Каковы нынешние материальные потоки, проходящие через распределительные центры? Как принимаются решения по размещению складских мощностей? Каковы ключевые показатели эффективности управления материальными потоками?

Планирование логистики

- Транспортировка.
- Какие виды транспорта используются в настоящее время? Как оценивается работа перевозчиков? Каковы ключевые показатели эффективности транспортировки?

Планирование логистики

- Складирование.
- Каковы имеющиеся складские мощности и технологии и как они используются? Как и какие решения принимают те, кто отвечает за грузопереработку? Каковы ключевые показатели эффективности складских операций?

Планирование логистики

- Управление запасами.

- Как существующие запасы способствуют увеличению добавленной стоимости? Как принимаются решения по управлению запасами? Во что обходится компании содержание запасов?

Контроль логистики

- В логистике для контроля применяется система оценок по внутренним и внешним показателям деятельности. Система оценки по внутренним показателям предназначена для сравнения текущих результатов деятельности с прошлыми результатами аналогичной деятельности или с намеченными целевыми нормативами.
- Логистические показатели обычно делят по следующим категориям : издержки, обслуживание, производительность, управление активами, качество.

Контроль логистики

- Показатели логистических издержек: анализ общих издержек, удельные издержки, доля издержек в продажах, затраты на входящие поставки, затраты на исходящие поставки, складские расходы, административные расходы, затраты на обработку заказов, прямые затраты на оплату труда, сравнение фактических издержек с бюджетными показателями, анализ динамики издержек, прямая прибыльность продукта.

Контроль логистики

- Показатели логистического сервиса: норма насыщения спроса, дефицит запасов, ошибки при отгрузке, своевременность доставки, недопоставки, продолжительность цикла исполнения заказа, обратная связь с потребителями, обратная связь с торговыми агентами, количество претензий от потребителей.

Контроль логистики

- Показатели логистической производительности: число отгрузок на одного работника, единицы продаж на единицу зарплаты, число заказов на торгового агента, сравнение с нормативами прошлых периодов, целевые нормативы, индекс производительности.

Контроль логистики

- Показатели управления логистическими активами: оборачиваемость запасов, затраты на поддержание запасов, уровень запасов, количество дней на пополнение, устаревшие запасы, рентабельность чистых активов (основных средств), рентабельность инвестиций.
- Логистические показатели качества: частота повреждения продуктов, стоимость поврежденных продуктов, число претензий о возмещении ущерба, число возвратов товара от потребителей, стоимость возвращенных товаров.

Контроль логистики

Для оценки эффективности логистики можно использовать понятие «совершенного заказа» — это такая организация работы, которая отвечает следующим нормативам:

- доставка всех изделий по всем заказанным товарным позициям;
- доставка в требуемый потребителем срок с допустимым отклонением плюс/минус один день;
- полное и аккуратное ведение документации по заказам;
- соблюдение оговоренных условий поставки (правильная комплектация, готовность к употреблению, отсутствие повреждений и т. п.).

Обоснование логистического плана в процессе бизнес-планирования

- Совершенствование действующих ЛС и разработка новых на микро и макро уровне сопровождаются соответствующими экономическими расчетами и обоснованиями.
- Как правило, они находят отражение в соответствующих разделах бизнес-плана.

При оценке нужд потребителей необходимо рассмотреть всех участников цепи поставок.

■ ***Посредник:***

Какая необходима упаковка продукции?

Каков срок хранения продукции?

Как часто могут производиться поставки?

Каковы условия оплаты (кредитования)?

Каковы требуемые гарантии?

При оценке нужд потребителей необходимо рассмотреть всех участников цепи поставок.

■ ***Конечный пользователь:***

Кто является конечным пользователем?

Где они находятся? Как часто покупают продукцию?

Как реагируют на цену продукции?

Как определяют качество продукции?

Какие специальные качества хотят видеть в продукции?

Сколько хотели бы заплатить за обслуживание?

Насколько удовлетворены существующей продукцией?

При оценке нужд потребителей необходимо рассмотреть всех участников цепи поставок.

- ***Особенности потребителей:***

Какие основные типы людей покупают продукцию компании?

На основе каких факторов они принимают решение о покупке?

Какой уровень их дохода или к какой группе они относятся?

Какие магазины посещают для покупки продукции?

Делают ли сравнительные покупки?

Какой тип продвижения товара на рынок будет стимулировать их покупки?

Содержание SWOT

Содержание SWOT-анализа

Критерий	Возможность	Угроза
1	2	3
Сильные стороны	Позволят ли данные сильные стороны получить прибыль благодаря данной возможности?	Позволят ли данные сильные стороны избежать этой угрозы?
Слабые стороны	Препятствуют ли данные слабые стороны использованию этой возможности?	Препятствуют ли данные слабые стороны избежанию этой угрозы?

SWOT

1	2	3
Сильные стороны	Источники	Слабые стороны
Система распределения		
Система поставок		
Собственная продукция компании		
Собственная технология компании		
Собственные финансовые средства компании		
Организация управления компанией		
Имидж компании		
Взаимоотношения компании со сторонними организациями		
Возможности	Источники	Угрозы
Общество		
Интернационализация		
Тенденции развития рынка		
Конкуренция		
Распределение		
Потребители		
Технология		
Логистика		

Для *анализа рынка* могут быть рекомендованы следующие вопросы:

- Место/распределение-микс:
 - * Каковы каналы распределения продукции по рыночным сегментам и через какое количество точек розничной торговли оно осуществляется?
 - * Каковы средства транспортировки продукции?
 - * Используются ли собственные или другие средства транспортировки?
 - * Как перевозятся товары?
 - * Какие используются возможности для хранения продукции?
 - * Как используется система управления запасами продукции и сохранения ее в хорошем состоянии?
 - * Как распространяется информация о продукции?
 - * Как связано обслуживание с выбором каналов распределения?

Содержание разделов бизнес-плана

Производственный план

Этот раздел готовится только той фирмой, которая собирается заниматься производством.

Раздел должен показать, что **предприятие в состоянии производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.**

А также **возможности дальнейшего расширения, модернизации, гибкость и мобильность производства и производственного процесса.**

Содержание разделов бизнес-плана

Производственный план

Структура раздела может иметь следующий вид:

- **расположение** предприятия;
- **потребность в долгосрочных активах (капвложения)**;
- **производственные мощности** и их развитие;
- **потребность в оборотных средствах**;
- **технология** производства;
- **производственный процесс** и операции;
- **организация труда**;
- **контроль качества** и **охрана окружающей среды**;
- **прогноз затрат**.

Производство и эксплуатация

- В разделе «*производство и эксплуатация*» дается подробное описание процесса производства и организации работ, уделяется внимание оценке всех факторов, влияющих на стоимость (календарный план представляет собой один из таких инструментов, так как расходы появляются раньше, чем будет получен доход от бизнеса).

Должен быть разработан календарный план работ

Пример календарного плана проекта

Задача ▾ Неделя ▸	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ситуационный анализ	■																							
Оценка проекта		■	■																					
Оценка активов					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Торги по строительству				■	■	■	■																	

Должен быть разработан календарный план работ

Задача ▾ Неделя ▶	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Подписание подрядного контракта								■																
Строительство												■	■	■										
Торги по оборудованию					■	■	■	■																
Закупка оборудования										■														
Установка оборудования													■	■										
Первоначальное продвижение на рынок													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Наем персонала										■	■	■	■	■	■									
Обучение персонала																■	■							
1-я фаза производства (30%)																	■	■	■					
2-я фаза производства (70%)																				■	■	■	■	
Выход на полную производственную мощность																								■

Требования к местной инфраструктуре:

- местоположение по отношению к главным железнодорожным магистралям и системам обслуживания;
 - * обеспечение водой нынешних и будущих потребностей (количество и качество);
 - * электроэнергия (мощность трансформатора, расстояние до подстанции);
 - * телекоммуникации (наличие, возможное время использования);
 - * окружающая среда (выхлопные газы, шум, движение транспорта и т.д.);
 - * сточные воды (предприятие водоочистки, достаточная мощность);
 - * рабочая сила (наличие, квалификация);
 - * наличие вспомогательной службы (электрики, водопроводчики и т.д.);
 - * политическая ситуация (заинтересованность в проекте местной общности);
- * система налогообложения.